GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Gernot Graeßner
Martin Hendrik Kurz (Hrsg.)

Einführung in das Bildungs- und Kulturmanagement

ziel

Gernot Graeßner
Martin Hendrik Kurz (Hrsg.)

Einführung in das Bildungs- und Kulturmanagement

Gesa Birnkraut, Lisa Breyer, Samantha-Angela Cutmore-Beinlich,
Sebastian Grab, Gernot Graeßner, Svend Hollensen, Werner Holub,
Martin Hendrik Kurz, Stefan Müller, Eberhard Niggemann, Katja Petersen,
Ewa Przybylska, Barbara Rademacher, Markus Rempe, Marcus Rübbe,
Isabel Schaller, Michael Schemmann, Katja Schmidt, Christof Schreckenberg,
Anna Stania, Heidrun Strikker, Frank Strikker, Christine Zeuner

ziel

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-944 708-87-4

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

ISBN 978-3-944 708-88-1 (eBook)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
1. Auflage 2018

Grafik und Layoutgestaltung: Stefanie Huber, Friends Media Group GmbH
Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Gesamtherstellung: Friends Media Group GmbH
www.friends-media-group.de

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Gernot Graeßner und Martin Hendrik Kurz
Einführung 7

1. Wirtschaft und Management 11

1.1 *Martin Hendrik Kurz*
Steuerung von Bildung und Kultur durch Unternehmensführung 13

1.2 *Svend Hollensen*
Marketing-Strategie und Marketing-Mix 31

1.3 *Stefan Müller*
Controlling 45

1.4 *Isabel Schaller*
Projektmanagement in Bildungs- und Kulturprojekten 61

2. Ressourcen und Planung 77

2.1 *Gernot Graeßner*
Institutionen und ihre Kontexte 79

2.2 *Gernot Graeßner*
Programmplanung 103

2.3 *Sebastian Grab und Marcus Rübbe*
Bildungsunternehmen 129

2.4 *Markus Rempe*
Die Entwicklung des kommunalen Bildungsmanagements 141

2.5 *Samantha-Angela Cutmore-Beinlich und Eberhard Niggemann*
Zukunftsfähigkeit durch Bildung 159

3. Lebenslanges Lernen/Bildung 175

3.1 *Lisa Breyer und Michael Schemmann*
Konzepte der Lerngesellschaft und des Lebenslangen Lernens als bildungspolitische Fluchtpunkte 177

3.2 *Katja Petersen, Katja Schmidt und Christine Zeuner*
Der Mensch und seine Biographie zwischen Individualisierung und Ökonomisierung 191

4. Spezielle Aspekte des Kulturmanagements 209

4.1 *Armin Klein*
Öffentlicher und privater Kulturbetrieb in Deutschland 211

4.2 *Werner Holub*
Organisation, Vision und Commitment 223

4.3 *Ewa Przybylska*
Daheim in Kultur(en) und Gesellschaft 241

4.4 *Christof Schreckenberg*
Kultur- und Kreativwirtschaft 253

5. Methodische Ansätze der Bildungsvermittlung 271

5.1 *Frank Strikker und Heidrun Strikker*
Architektur und Design bei Changeprozessen im Bildungsmanagement 273

5.2 *Sebastian Grab und Anna Stania*
Veranstaltungen gestalten 291

5.3 *Gernot Graeßner*
Whatness – der neue sokratische Dialog 317

6. Professionalität 333

6.1 *Barbara Rademacher*
Strategisches Personalmanagement in Organisationen 335

6.2 *Gesa Birnkraut*
Professionalisierung im Kulturmanagement 351

6.3 *Gernot Graeßner*
Professionelles Handeln in Bildungseinrichtungen 363

Ausblick

Gernot Graeßner und Martin Hendrik Kurz
Betriebswirtschaft, Bildung und Kultur: Theorie und Praxis 389

Die Autoren 399

Einführung

Professionalitätsziel: Management in Bildung und Kultur

Gernot Graeßner, Martin Hendrik Kurz

Bildungs- und Kulturmanagement sind heute in privaten Unternehmen, Verbänden, Bildungsunternehmen und öffentlichen Bildungseinrichtungen, öffentlichen und privaten Kulturbetrieben mit verantwortungsvollen Leitungspositionen im Management verbunden. Dabei spielen nicht nur die mit diesen Tätigkeiten verbundenen fachspezifischen Kompetenzen (z.B. Erwachsenenbildung, Bildungswissenschaft, Kulturwissenschaft etc.) eine Rolle, sondern immer mehr betriebwirtschaftliches Verständnis und Management-Skills. Dies erfordert beispielsweise für traditionelle Einrichtungen wie Volkshochschulen oder Museen ein Umdenken: Während üblicherweise ein Fachstudium auch zu Leitungsfunktionen und verantwortlichen planerischstrategischen Positionen (etwa: Fachbereichsleiter, Referenten) führte (und andere Positionen die wirtschaftliche Seite von Angeboten und Programmen zu eigen hatten), wird heute in integrierter Weise bei allen planerischen Schritten ebenso wie in der Umsetzung von Programmen wirtschaftliches Denken auf allen entscheidenden Ebenen erwartet. Für Unternehmen (etwa hinsichtlich von Trainings, Schulungen, Personalförderprogrammen) und Bildungsunternehmen (z.B. bei der Konzipierung und Umsetzung von Schulungen und Trainings) gilt dies ebenso wie bei kleineren und größeren Kulturinstitutionen und Projekten und nicht zuletzt auch in kulturbezogenen Bereichen der Kreativwirtschaft.

Bildungs- und Kulturmanagement verlangt heute eine Qualifizierung auf akademischem Niveau. Der Zugang zu entsprechenden Positionen hat sehr gute Chancen, wenn sich grundlegende betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Management-Kompetenzen „kreuzen“ mit einem in die Tiefe gehenden theoretischen Verständnis von Bildung und Kultur. Da der institutionelle Bereich von Bildung und Kultur ausgesprochen differenziert ist, sollten Bildungs- und Kulturmanager sowohl theoretisch fundiert sein als auch einen guten Überblick über die Erfordernisse der Praxis mitbringen. Dazu gehören auch Einblicke in die Möglichkeiten methodisch-didaktischer Gestaltung: Manager sollten wissen, welche Programme und Veranstaltungen sie warum, mit welchen Alternativen und mit welchen ökonomischen Zielen sie dem Markt im Rahmen eines institutionellen Profils präsentieren.

Der Markt der Bildung und Kultur ist äußerst breit, höchstinteressant, in seiner gesellschaftlichen Funktion unerlässlich und unersetzbar – letzten Endes stellen Bildung und Kultur unabhängig von ihre spezifischen Form in ihrer ganzen Vielfalt den Kitt und zugleich auch den Motor der Gesellschaft dar. Daher soll dieser Band in einer kompakten Weise einen Einblick in das Denken und Handeln des Managements von Bildung und Kultur exemplarisch und doch in seiner Breite geben. Der Band orientiert sich an den hauptsächlichen Tätigkeitsfeldern von Bildungs- und Kulturmanagern.

Bildungs- und Kulturmanagement hat mit drei Gruppen von Tätigkeiten zu tun:

- Erstens: Manager ermöglichen Bildung und Kultur – dies ist der Part der Erschließung von Ressourcen.
- Zweitens: Manager planen konkrete Angebote von Bildungs- und Kulturveranstaltungen und führen diese durch – dies ist Part der Prozesssteuerung.
- Drittens: Manager vermitteln spezifische Leistungen (Ideen, Themen, Inhalte) an die Adressaten von Bildung und Kultur – dies ist der Part der Didaktik und der Methoden.

Insofern ergibt sich ein Kreis von deutlich unterscheidbaren, aber ineinander greifenden Kompetenzen (Abbildung 1):

Abb. 1: Der Kompetenzkreis im Bildungs- und Kulturmanagement

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Management-Kompetenzen und die Einschätzung von Ressourcen sind grundlegende Voraussetzungen dafür, dass Bildung und Kultur mit den angemessenen Methoden erfolgreich auf dem Markt platziert werden können. Umgekehrt: Inspirationen, Ideen und Visionen, innovative Methoden fordern zu phantasievollem und zukunftsorientiertem ökonomischen Handeln heraus. Ökonomie und Bildung/Kultur sind also keineswegs unüberbrückbare, widerstrebende Gegensätze, vielmehr gilt: Erfolgreich ist besonders, wenn ökonomisches Denken und vorausschauendes planerisches Denken in Bildung und Kultur einander ergänzen und aufeinander bezogen sind.

Der Band ist in sechs Abschnitte mit je 2 – 5 Beiträgen aufgeteilt.

Der erste Abschnitt widmet sich mit den Themen, Unternehmensführung, Marketing, Controlling und Projektmanagement heute unabdingbar wichtigen ökonomischen Fragen.

Der zweite Abschnitt knüpft daran an, indem institutionelle Einblicke in den Bildungsbereich sowie in die Grundsätze der Programmplanung gegeben werden. Daran anschließend wird in Form von Case Studies gezeigt, wie Bildungsunternehmen, das Bildungsmanagement eines Landkreises und das Bildungsmanagement eines zukunftsorientierten Technologieunternehmens arbeiten.

Bildung richtet sich immer an Personen, ob direkt oder vermittelt über Institutionen: Heute bettet sich Bildung in das Konzept des Lebenslangen Lernens ein und ist stets eingebunden in die biografische Entwicklung ihrer Adressaten. Diesen beiden grundlegenden Aspekten wendet sich der Abschnitt 3 zu.

Abschnitt 4 wiederum zeigt wesentliche Zugänge zum Kulturmanagement. Nach der Unterscheidung von öffentlichen und privaten Kulturbetrieben wird der Blick auf heute für Institutionen und Unternehmen (über-)lebenswichtige Aspekte gelenkt: die Fähigkeit zu Visionen und Commitment im Zusammenhang mit der Entwicklung von Organisationen. Dieses ist nicht ohne Rückversicherung der orientierenden Kulturtheorie (n) möglich. Schließlich wird der Blick geweitet: Kultur und Kreativwirtschaft werden miteinander verzahnt.

Die Formen von Programmen, Veranstaltungen und Projekten in Bildung und Kultur sind so vielfältig, dass der Versuch ihrer Darstellung in einer kompakten Einführung scheitern müsste. Deswegen stellt der Abschnitt fünf methodische Ansätze der Vermittlung dar. Denn wenn ein Bildungs- und Kulturmanager diese Thematik ausspart, wird er nicht sicher die Anliegen von Kunden und des Marktes treffen. Methodisch kommt er dem indes nahe, wenn er sich der Architektur und des Designs seiner Programme und Veranstaltungen sicher ist. Denn diese Kompetenz verknüpft Themen mit dem institutionellen Profil des Unternehmens und der Einrichtungen. Somit gewinnen Kultur- und Bildungsmanager auch eine grundlegende Kompetenz für eine

systematische und pädagogisch fundierte Methodik der Gestaltung von Veranstaltungen. Eine Veranstaltungsart wird in diesem Abschnitt hervorgehoben: Das neue sokratische Gespräch. Dies hat den Grund, dass nicht nur Adressaten, sondern auch Bildungsinstitutionen selbst von Zeit zu Zeit den Wunsch verspüren, sich grundlegenden und auch für die Zukunftsgestaltung wichtigen Themen zuzuwenden. Der sokratische Dialog ist dazu hervorragend geeignet, denn er geht bei aller Komplexität von Sachlagen davon aus, dass das Wesentliche einfach ist und im Diskurs erarbeitet werden kann. Dieser Ansatz ist besonders wertvoll bei Themenkreisen, in den es sich um die Verständigung auf Werte oder um wichtige und grundlagende Reflexionen der Zukunftsorientierung geht.

Der Band schließt im Abschnitt sechs mit drei Beiträgen zur Professionalität ab: Zunächst geht es um strategisches Denken, vor allem im Personalmanagement, sodann wird der Band abgerundet mit Beiträgen zum Stand und den Erfordernissen professionellen Handelns in Kultur und Bildung.

Die in diesem Band versammelten Beiträge stammen durchweg aus den Studienmaterialien des Bachelor-Studiengangs „Betriebliches Bildungs- und Kulturmanagement“ der Euro-FH, Hamburg. Es handelt sich um Zusammenfassung oder auch einzelne Aspekte der in diesem Fernstudium enthaltenen Materialien. Dieses Fernstudium umfasst 27 Module mit jeweils ca. 5 – 6 Studienheften, welche auf die Übernahme verantwortungsvoller (Leitungs-) Aufgaben im weiten Feld der Bildung und der Kultur vorbereiten. Der Euro-FH ist zu danken, dass die Autoren dieses Bandes auf Teile der Studienmaterialien zurückgreifen konnten.

Dieses Buch will somit in kompakter Weise einen Einblick in das hochinteressante und spannende Tätigkeitsfeld von Bildungs- und Kulturmanagern geben.

1. Wirtschaft und Management

1. Wirtschaft und Management

1.1 *Martin Hendrik Kurz*
Steuerung von Bildung und Kultur durch Unternehmensführung 13

1.2 *Svend Hollensen*
Marketing-Strategie und Marketing-Mix 31

1.3 *Stefan Müller*
Controlling 45

1.4 *Isabel Schaller*
Projektmanagement in Bildungs- und Kulturprojekten 61

1.1 Steuerung von Bildung und Kultur durch Unternehmensführung

Martin Hendrik Kurz

Bildung und Kultur sind keine Branchen wie andere Wirtschaftsbereiche, etwa die Automobilindustrie oder Banken und Versicherungen, nein Bildung und Kultur nehmen für sich in Anspruch, ihren Kunden und Teilnehmenden gesellschaftliche Teilhabe an wesentlichen Willenbildungs- und -äußerungsprozessen zu ermöglichen und auf diese Weise einen fundamentalen Beitrag zum Zusammenwirken unserer Gesellschaft zu leisten.

Allein aus diesem Grund sind viele Akteure in Bildung und Kultur der Ansicht, dass sie die etablierten Konzepte und Methoden unternehmerischen Handelns nicht beherzigen müssen. Doch dies ist ein Trugschluss, zumindest für all diejenigen, die mit ihrem Handeln bestimmte Ziele verfolgen und nicht über unbegrenzte Ressourcen verfügen. Diese Akteure nämlich müssen wie alle anderen Marktteilnehmer auch wirtschaftlich agieren, um mit ihrer Institution langfristig bestehen und erfolgreich sein zu können.

Dieses Ziel der Wirtschaftlichkeit, in den Wirtschaftswissenschaften auch als ökonomisches Prinzip bekannt, formuliert den Anspruch, ein vorgegebenes Ziel mit dem geringstmöglichen Einsatz an Ressourcen zu erreichen, oder aber mit einem definierten Bestand an Ressourcen das bestmögliche Ergebnis zu erzielen (Wöhe, S. 25).

Gleiches gilt für Bildung und Kultur, z.B. für einen Seminaranbieter, der eine bestimmte Zahl an Teilnehmern erreichen und die hierfür einzusetzenden Mittel minimieren will, um hierdurch Überschüsse für die Entwicklung neuer Angebote zu erwirtschaften. Oder aber ein Museum, das von seinem Träger ein festes Budget zugewiesen bekommt und mit diesen begrenzten Mitteln, die Anzahl an Ausstellungen maximieren will, um hierdurch die Besucherzahl zu steigern und in Zukunft, zusätzliche Mittel bewilligt zu bekommen.

Die Kernkompetenz einer Organisation, um in ihrem jeweiligen Markt bestehen zu können, liegt also in einer erfolgreichen Unternehmensführung.

Sinn und Zweck von Unternehmensführung

Der Begriff Unternehmensführung impliziert, dass Unternehmen geführt werden müssen, um erfolgreich zu sein. Diese Notwendigkeit mag im Prinzip jedem schnell einleuchten, über die konkrete Ausgestaltung dieser Führung gibt es aber sehr unterschiedliche Auffassungen. Dies beginnt bei der Frage, wer ein Unternehmen führt, geht weiter zur Frage wie es geführt wird und endet in der Frage wohin das Unternehmen geführt werden soll, d.h. welche Ziele es konkret verfolgt.

So vielfältig die Fragen, je nach Perspektive des Betrachters und konkreter Situation eines Unternehmens sind, so vielfältig sind auch die Antworten und damit die Möglichkeiten, die Organisation und Führung eines Unternehmens zu gestalten.

Was sich als Kerngedanke von Unternehmensführung herausgebildet hat, ist die Frage, auf welche Ziele ein Unternehmen ausgerichtet werden soll und wie es hierfür zu entwickeln und zu steuern ist (Deckert, S. 33).

Dabei verfolgt Unternehmensführung zwei sehr grundsätzliche Ziele: zum einen Effektivität – also die richtigen Dinge tun – zum anderen Effizienz – also die Dinge richtig tun.

Je nach Perspektive bezieht sich eine Beschreibung von Unternehmensführung auf eine Institution wie z.B. Führungskräfte auf verschiedenen Managementebenen (von Abteilungen über Bereiche bis zum Gesamtunternehmen) oder auf eine Funktion wie planen, steuern und entwickeln.

Aus funktionaler Sicht umfasst Unternehmensführung alle Aufgaben und Handlungen zur zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Unternehmens.

Unternehmensführung als Institution meint hingegen alle Entscheidungsträger, die „das Handeln aller Menschen im Unternehmen auf ein gemeinsames Ziel (nämlich den Erfolg des Unternehmens) ausrichten und darauf hinwirken, dass die hierfür notwendigen Aufgaben effizient erfüllt werden“ (Hungenberg & Wulf, S. 20f).

Damit eine Organisation ihre Ziele erreichen kann, ist eine Reihe unterschiedlicher Aufgaben zu erfüllen. Diese sogenannten Managementfunktionen werden dabei als Querschnittfunktionen zu den originären betrieblichen (Sach-)Funktionen wie Einkauf, Finanzierung, Produktion und Verkauf gesehen.

Das Management als Querschnittfunktion steuert dabei den Einsatz der Ressourcen und das Zusammenwirken der Sachfunktionen. Managementfunktionen fallen demzufolge in allen Bereichen und auf fast allen Hierarchiestufen eines Unternehmens an, wenn auch nicht immer gleich in Art und Umfang. So kann jeder Mitarbeiter für sich selbst prüfen, zu welchem Anteil seiner Arbeitszeit er koordiniert, was andere tun und zu welchem Anteil er Fachaufgaben erledigt und anderen Ergebnisse zuliefert.

Der Prozess der Unternehmensführung besteht grundsätzlich aus folgenden Kernaufgaben (Hungenberg & Wulf, S. 24):

- Planung
  (dies umfasst Ziele zu bestimmen, Analysen durchzuführen, Strategien und Maßnahmen festzulegen)
- Steuerung
  (das meint Verantwortliche und Aufgaben festzulegen, Ressourcen zu planen, Mitarbeiter zu motivieren und anzuleiten)
- Kontrolle
  (beinhaltet Ergebnisse zu messen, Abweichungen zu ermitteln und Anpassungen vorzunehmen)

Im klassischen Verständnis ist der Managementprozess also ein Regelkreis mit mehr oder weniger vielen Phasen, die nacheinander und in einer bestimmten Reihenfolge auszuführen sind.

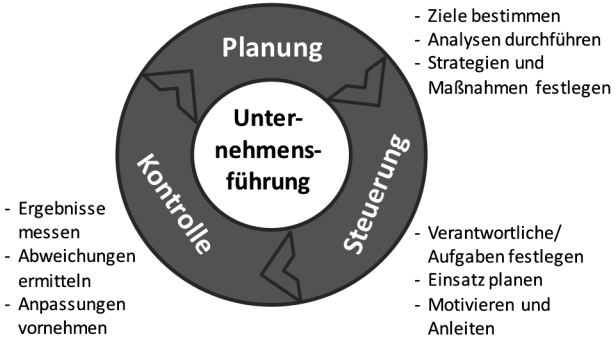

Abb. 1: Unternehmensführung als Regelkreis

Diese erste grobe Sicht auf den Managementprozess kann noch um wichtige Aspekte ergänzt werden (Schreyögg & Koch, S. 10):

- Planung (planning): Was soll auf welche Weise erreicht werden? Zukünftiges Handeln soll sich an der hier festgelegten Zielrichtung orientieren.
- Organisation (organizing): Aufgaben sind zu spezifizieren sowie Stellen und die zugehörigen Kompetenzen und Weisungsbefugnisse zu etablieren. Ein geeignetes Kommunikationssystem ist einzurichten, so dass die Versorgung mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Informationen aus Rechnungswesen und Controlling in jedem Unternehmensbereich gewährleistet ist.

- Personaleinsatz (staffing): Die eingerichteten Stellen müssen mit kompetenten und motivierten Mitarbeitern besetzt und diese kontinuierlich gefördert und entwickelt werden.
- Führung (directing): Nachdem die strukturellen Voraussetzungen gelegt sind, gilt es, die tagtägliche Arbeit der Mitarbeiter so anzuleiten und abzustimmen, dass sie der Realisierung der in der Planung definierten Ziele bestmöglich dient. Kommunikation, Motivation und der Umgang mit Konflikten sind hier die wesentlichen Aufgaben der Führungskräfte.
- Kontrolle (controlling): Mittels Soll-Ist-Abgleichen werden Abweichungen von den in der Planung definierten Zielen festgestellt und Anpassungen vorgenommen bzw. die Planung modifiziert.

Zusammenfassend gesagt: Manager planen, organisieren, setzen Personal ein, führen und kontrollieren. Und am Ende beginnt der Prozess der Unternehmensführung von neuem.

In der Unternehmensrealität gibt es allerdings immer wieder Abweichungen von dieser strikten Reihenfolge der einzelnen Managementfunktionen. Ein Beispiel hierfür ist eine Krise in die das Unternehmen durch interne oder externe Einflüsse geraten kann.

Ist die Krise einmal eingetreten, sollte ihre Lösung Priorität vor allen anderen Aufgaben haben und alle verfügbaren Ressourcen darauf fokussiert werden. In der Krise zeigt sich die Bedeutung von Führung und Kommunikation für ein Unternehmen.

Die Arbeit eines Managers besteht daher tatsächlich vorwiegend aus Kommunikation (schriftlich und mündlich). Das Stellen von Fragen und das Zuhören sowie das Geben von Auskünften nehmen einen deutlich größeren Teil seiner Arbeit ein, als das einfache Anweisen (Deckert, S. 15).

Manager müssen mit Komplexität umgehen und trotz Ungewissheit Entscheidungen treffen können. Probleme stellen sich immer wieder neu und müssen durchdrungen und verstanden werden. Jedes Modell – wie auch das der Managementfunktionen – dient der Vereinfachung der komplexen Realität. Nicht mehr und nicht weniger.

Das Bild der Unternehmensführung als Regelkreis sollte also um die Aspekte Führung und Kommunikation ergänzt werden, um die Realität besser abzubilden. Die Unternehmensführung hat hierzu Erkenntnisse benachbarter Disziplinen wir der Soziologie und der Psychologie aufgegriffen, um so die sozialen und informellen Beziehungen in Unternehmen bei der Ausgestaltung von Organisation und Führung mit zu berücksichtigen.

Im Inneren eines solchen Ansatzes liegen die Unternehmensbezogenen Funktionen des Managements: Ziele setzen, planen, organisieren und kontrollieren.

Diese werden um eine zweite Ebene der Entscheidungsbezogenen Funktionen – informieren, analysieren, bewerten und entscheiden – ergänzt.

Schließlich komplettiert die dritte Ebene der Mitarbeiterbezogenen Funktionen, also kommunizieren, motivieren, fördern und delegieren, das Gesamtmodell der Unternehmensführung und der einfache Regelkreis wird so zum Führungsmodell.

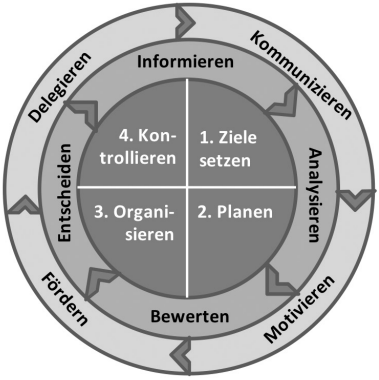

Abb. 2: Unternehmensführung als Führungsmodell

In einer moderneren Sicht der Unternehmensführung gilt das Unternehmen zudem als flexibles System, das in der Lage sein muss, auf Veränderungen seiner relevanten Umwelt schnell und zielgerichtet reagieren zu können. Hinzu kommt, dass sich der Arbeitsalltag von Führungskräften oft vielfältig gestaltet und sich nicht auf reine Managementfunktionen beschränkt, sondern auch Fach- und Sachaufgaben umfasst.

Manager agieren zudem nicht völlig frei, sondern sind in einen normativen Rahmen eingebunden, der in der Regel zumindest die übergreifenden Unternehmensziele, die Unternehmensverfassung und die langfristig gelebte Unternehmenskultur umfasst.

Es gibt deshalb keinen immer und unter allen Umständen richtigen Weg der Unternehmensführung, sondern es stehen vielfältige Modelle und Methoden zur Verfügung auf die Manager bei der Führung eines Unternehmens zurückgreifen können.

Eine umfassende Sicht der Unternehmensführung berücksichtigt zudem die vielfältigen Beziehungen eines Unternehmens zu seiner jeweiligen Umwelt (Schreyögg & Koch, S. 20ff.):

- So besteht ein Wechselspiel zwischen den Erfordernissen der Umwelt des Unternehmens wie z.B. Wettbewerb, Kundenorientierung, neue Technologien und den Strategien und Aktionen des Unternehmens.

- Die Umwelt ist nicht transparent und sicher vorhersagbar, sie ist eine Quelle möglicher Überraschungen und Diskontinuitäten.
- Das Unternehmen wird als flexibles System verstanden, weniger als mechanischer Apparat. Reaktions- und Anpassungsfähigkeit sind wichtiger.
- Es kann nicht alles vorausgeplant werden, spontane Lösungen basierend auf Erfahrung und gesundem Menschenverstand sind ebenso erforderlich, um zu bestehen.

Abb. 3: Ein Unternehmen und seine Umwelt

Unternehmensführung als Wertschöpfungsprozess

Aufgabe eines Managers ist die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen zum Wohl der Organisation bzw. des Unternehmens und aller daran Beteiligten unter Einsatz der ihm zur Verfügung stehenden betrieblichen Ressourcen (Rahn, S. 18).

Für die konkrete Ausrichtung eines Unternehmens und die wesentliche Frage, welche Ziele es verfolgen soll, gibt es im Prinzip vier unterschiedliche Interessengruppen.

Neben den Kapitalgebern bzw. Eigentümern des Unternehmens sind dies auch die Mitarbeiter im Unternehmen, die Kunden sowie die Gesellschaft insgesamt.

Welche dieser Gruppen sollte bei der Definition des Zielsystems die höchste Priorität haben, oder kann man gar alle Gruppen gleichermaßen gut bedienen?

Nun, in der Regel müssen Organisationen sich in ihrem jeweiligen Markt(segment) behaupten und wirtschaftlich erfolgreich agieren, um langfristig überleben zu können. Deshalb sollte für die meisten Unternehmen die Zielgruppe Kunden die höchste Priorität haben, ohne dass die Interessen der anderen Gruppen vernachlässigt werden können (Coenenberg, S. 12).

Es gilt aber die Erkenntnis, dass Versäumnisse auf Kundenseite nicht durch eine bessere Berücksichtigung von Interessen anderer Zielgruppen kompensiert werden können. Zudem, eröffnet eine erfolgreiche Bedienung der Kundenbedürfnisse überhaupt erst die wirtschaftlichen Möglichkeiten, auch die Interessen weiterer Gruppen zu befriedigen.

Um nun bei den Kunden erfolgreich zu sein, gilt es Mehrwerte zu schaffen, d.h. dem Kunden einen konkreten Nutzen zu liefern. Dies kann ein komplett neuer Nutzen sein, der dann zu einer Ausweitung existierender Märkte führt. Oftmals geht es aber auch darum, bereits bestehende Produkte in einer dem Wettbewerb überlegenen Qualität oder zu einem günstigeren Preis anzubieten, um die Marktanteile des eigenen Unternehmens zu Lasten anderer Wettbewerber auszuweiten.

Bei komplexen Produkten oder Dienstleistungen besteht der Kundennutzen oftmals auch in einer besseren Vermarktung der Vorteile eines Angebots. Gerade diesen Aspekt bekommen viele Unternehmen zu spüren, die zwar über ein dem Wettbewerb technisch überlegenes Angebot verfügen, aber zu wenig Energie in dessen Erklärung und Handhabbarkeit investieren.

Wenn es also im Kern der unternehmerischen Tätigkeit darum geht, Kundennutzen zu schaffen, dann sind die Basis jedes Unternehmenserfolgs Knowhow und Kernkompetenzen seiner Mitarbeiter (Malik, S. 36). Aufgabe des Unternehmens ist es, diese Kompetenzen so zu transformieren, dass Kundennutzen oder Wertschöpfung für den Kunden entstehen.

Diese Transformation geschieht mittels Innovation und der gesamte Prozess von der Kompetenz des Unternehmens über den Kundennutzen hin zum Markterfolg wird durch das Innovationsmanagement gesteuert.

Der Prozess ist mit der Wertschöpfung und dem dadurch erzielten Markterfolg an seinem vorläufigen Ziel angekommen. Sogleich liefert aber der Prozess des Performance Managements, der sowohl aus einer Bewertung des Markterfolgs als auch aus einer Analyse weiterer externer Einflussfaktoren besteht, wichtige Erkenntnisse für eine Überarbeitung der Strategie. Diese wiederum schlägt sich in Änderungen bei Organisation und Personal nieder, wodurch bestehende Kompetenzen des Unternehmens ergänzt und ausgebaut werden. Der Kompetenzzuwachs setzt eine neuerliche Innovation in Gang. Dieser Reflexionsprozess, der die lineare Abfolge der einzelnen Teilschritte der Unternehmensführung wieder zu einem geschlossenen System macht, wird durch Methoden des Change Management gesteuert.

An die Analyse des Markterfolgs und anderer äußerer Einflussfaktoren muss sich „eine auf Hypothesen basierende Strategieentwicklung anschließen, die in einer organisatorischen Weiterentwicklung resultieren sollte, in deren Zentrum eine Anpassung des Knowhows und der Transformationsprozesse an die neuen Erfordernisse der Umwelt, ausgedrückt durch die Strategie und ihre Umsetzung, steht“ (Freund, S. 17).

Unternehmensführung, die sich auf die Schaffung von Mehrwerten für ihre Kunden fokussiert, muss also die Prozesse Strategie und Planung (zur Berücksichtigung externer Einflüsse), Organisation und Personal (zur Verarbeitung interner Komplexität) sowie die Teilbereiche Performance, Innovation und Change in einem ganzheitlichen Modell zusammenführen, um insgesamt erfolgreich zu agieren.

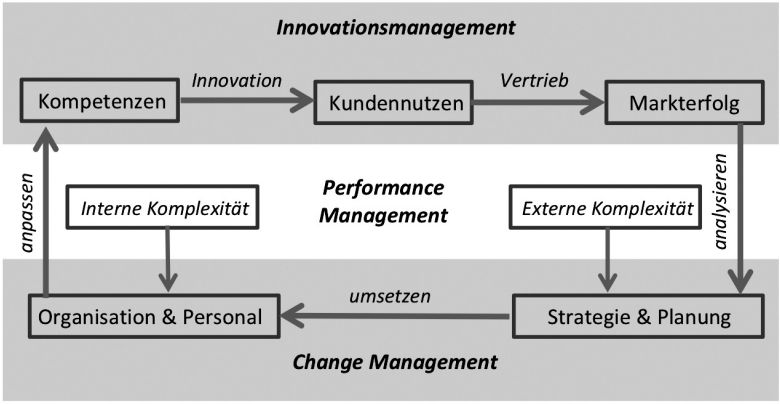

Abb. 4: Unternehmensführung als Wertschöpfungsprozess

Strategie und Planung – Chancenmanagement

Aufgabe der Unternehmensführung ist die Formulierung und Umsetzung einer Unternehmensstrategie, die im Kern festlegt „Was auf welche Weise erreicht werden soll“. Typischerweise besteht in einem Unternehmen ein normativer Rahmen, der Handlungsspielräume absteckt, die für die strategische und operative Unternehmensführung und insbesondere die Planung gelten.

Beispiele für einen solchen normativen Rahmen sind (Dillerup & Stoi, S. 49 ff.):

- Unternehmenswerte (Ethik und Philosophie)
- Unternehmensziele (Vision und Politik)
- Unternehmenskultur (Verhaltensnormen)
- Unternehmensmission (Anspruch und Selbstbild)
- Unternehmensverfassung (Rechte und Pflichten wie sie in internen Richtlinien oder externen Normen wie etwa dem Corporate Governance Kodex geregelt sind)

Basierend auf diesem Ordnungsrahmen liefert die strategische Planung sowohl eine Fokussierung auf grundsätzliche Unternehmensziele als auch ein strategisches Programm, das in der Regel Aussagen zu den zu bedienenden Märkten, den zu entwickelnden Produkten sowie zur Positionierung im Wettbewerb trifft. Durch eine solche Strategie wird also der Rahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen abgesteckt.

Die operative Planung zielt hingegen darauf ab, ausgehend von den strategischen Zielen, das tägliche Handeln mittels operativer Pläne als Orientierung für konkrete Aktivitäten auszurichten.

Planung als solche besitzt auch eine Selektionsfunktion: Aufgrund von Vermutungen zur Relevanz von zukünftigen Entwicklungen in der Umwelt und über Ursache-Wirkungszusammenhänge in der Organisation, die gegenüber allen anderen Möglichkeiten selektiert werden, werden Ziele und anzustrebende Zustände des Unternehmens in der Zukunft festgelegt.

Planung geht immer auch mit Unsicherheit einher und muss sich in allen Prozessschritten darauf einstellen, z.B. durch das Vorsehen von Puffern (Planung), die Förderung von Wachsamkeit, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiter (Organisation), entsprechenden Kompetenzaufbau (Personal) sowie die Einrichtung von Frühwarnsystemen (Kontrolle).

Schließlich muss auch die Unternehmenskultur für die notwendige Transparenz und Kommunikation im Unternehmen sowie die Führungskräfte durch ihre Vorbildfunktion für einen offenen Umgang mit organisatorischen Problemen und individuellen Fehlern sorgen.

Eine rein reaktive Sichtweise der Unternehmensführung, die nur auf Reaktions- und Anpassungsfähigkeit setzt, greift allerdings zu kurz, denn zur Erreichung einer nachhaltigen strategischen Positionierung ist es auch erforderlich, aktiv Unterschiede zu Wettbewerbern zu gestalten und Mehrwerte für die Kunden zu schaffen, die diese selbst noch gar nicht sehen oder gar formuliert haben.

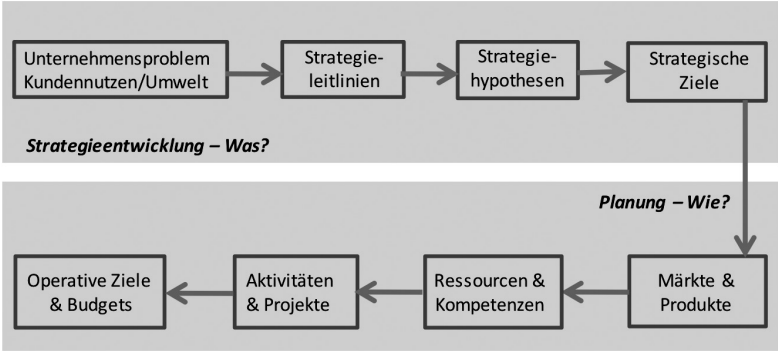

Abb. 5: Strategieentwicklung und Planung

Der Strategieprozess startet mit einer Analyse und Bewertung der Situation des Unternehmens, des erwarteten Kundennutzens sowie externer Einflussfaktoren aus der Umwelt des Unternehmens. Die hierfür notwendigen Informationen werden aus verschiedenen Unternehmensinternen sowie weiteren externen Quellen entnommen.

Die Formulierung der Strategieleitlinie erfüllt den Zweck der Priorisierung in dem aus der Vielzahl möglicher strategischer Handlungsoptionen, die für das Unternehmen erfolgversprechendsten selektiert werden. Hierzu werden die sich aus der Umweltanalyse bietenden Chancen und Risiken mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeglichen, um hieraus Erfolgspotenziale zu identifizieren und in einer auf das Unternehmen zugeschnittenen strategischen Ausrichtung festzulegen, wie diese Potenziale ausgeschöpft werden sollen. Diese Leitlinie muss bereits konkret genug formuliert sein, um dem Management zu ermöglichen, hierauf aufbauend Entscheidungen für die Umsetzung der Strategie zu treffen. Ansonsten entstehen Interpretationsspielräume über die Zielrichtung des Unternehmens, die in verschiedenen Teilbereichen des Unternehmens unterschiedlich ausgelegt werden und somit die Effizienz der gesamten Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele schwächen (Freund, S. 65).

Mit der Formulierung der Strategie definiert das Unternehmen die Chancen, die es für sich in der Zukunft sieht. Mit der Planung und Umsetzung der Strategie definiert es sein Potenzial, d.h. den Anteil an den identifizierten Chancen, den es tatsächlich für sich nutzen will.

In gewisser Weise gleicht dieses Vorgehen dem typisch naturwissenschaftlichen Ansatz, der ausgehend von einer ungeklärten Beobachtung, Hypothesen formuliert, die man dann auf Basis von Versuchen und weiteren Beobachtungen be- oder widerlegt.

Nachdem durch die Hypothesenbildung die grundsätzlichen Strategieziele und damit das „Was“ der Strategie definiert ist, geht es in der anschießenden Planung um das „Wie“.

Hierfür werden Zielmärkte, Produktportfolios sowie Kernkompetenzen und die hierfür notwendigen Ressourcen und Budgets mit Kenngrößen wie Umsatz, Ergebnis oder Marktanteil definiert.

Im Rahmen der operativen Planung geht es dann darum, für die Teilbereiche der Unternehmung konkrete Bereichsziele sowie konkrete Aktivitäten und Projekte zu definieren. Die wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung auf dieser Ebene ist die effiziente Umsetzung sowie Koordination der Teilbereichsplanungen in Produktion, Absatz, Investition und Finanzierung.

Organisation und Personal – Kompetenzmanagement

Die Umsetzung der Strategie schlägt sich vor allem im Aufbau einer effizienten Organisationsstruktur und der klaren Definition von Abläufen und Prozessen nieder. Zudem muss der Einsatz des Personals optimiert und dessen Kompetenzen kontinuierlich entwickelt und gefördert werden. Dieses Kompetenzmanagement bildet die wesentliche Grundlage für den Erfolg des Unternehmens, denn aus den Kompetenzen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter entstehen Innovationen, die wiederum Mehrwerte für die Kunden schaffen.

Bei der Gestaltung der Organisation ist darauf zu achten, dass diese in der Lage ist, die Komplexität und Vielfalt der unternehmerischen Umwelt zu verarbeiten und auf Veränderungen schnell und effizient zu reagieren. Eine Organisation sollte hierfür entsprechend vielfältig strukturiert sein und Teilziele wie Diversity nach Alter und Geschlecht sowie Inklusion unterschiedlichster, auch gegensätzlicher Charaktere gewährleisten.

Neben der externen gibt es auch immer eine interne Komplexität, die es ebenso zu meistern gilt. Organisationen neigen dazu, insbesondere mit steigender Größe, sich selbst zu verkomplizieren, in dem zusätzliche Hierarchiestufen eingeführt oder mehrstufige Entscheidungsprozesse installiert werden. Das Erfordernis sich ständig zu verändern, um flexibel zu bleiben, soll ein Anwachsen interner Komplexität verhindern, Selbstdisziplin einer Organisation und ihrer Führung sind hier gefragt (Freund, S. 16).

Vor allem die Funktion Personal trägt das Potenzial, Führungskräfte in die Lage zu versetzen, auf unerwartete Ereignisse für die Organisation geeignet zu reagieren, Initiative zu ergreifen sowie nach kreativen Wegen zu suchen und einen Beitrag zum

Lernen der Organisation zu leisten (Deckert, S. 23). Dies kann gelingen, wenn sich zusätzlich eine „operative Intelligenz“ ausbildet, die es erlaubt, auf Basis von Erfahrung und Intuition in unüberschaubaren Situationen instinktiv richtige Wege anhand stimmiger Hypothesen einzuschlagen.

Die Herausforderung besteht darin, das Mitarbeiterverhalten nachhaltig im Sinne der Strategie zu beeinflussen, um so einen strategischen Konsens zu erzielen, der die Umsetzung der Strategie erst möglich macht. Dabei wird Nichtwissen der Organisation durch Koordination und Nichtwollen der Mitarbeiter durch Motivation begegnet. Unternehmensführung ist somit im Wesentlichen als zielgerichtete Einflussnahme auf Menschen zu deuten (Preusser, S. 42).

Was gute Unternehmensführung ausmacht, ist der Abgleich gemeinsamer Ziele, der Aufbau effizienter Strukturen zur Zusammenarbeit sowie das Vertrauen auf die Kompetenz und Selbstverantwortung der Mitarbeiter – ausgedrückt als „Management by objectives and self control“ (Drucker, S. 117).

Innovationsmanagement

Um Erfolg zu haben, müssen Unternehmen innovativ sein, also Angebote an den Markt bringen, die sich vom Wettbewerb durch höhere Qualität, einen besseren Preis oder einen sonstigen für den Kunden erlebbaren Nutzen unterscheiden.

Diese differenzierten Angebote müssen entwickelt, gefertigt, gestaltet, vermarktet und verkauft werden. Innovationsmanagement umfasst also nicht nur Produktentwicklung und Design, sondern ebenso Marketing, Finanzen und Vertrieb.

Die Steuerung dieses Prozesses, also die koordinierte und produktive Transformation von Kompetenzen in konkreten Kundennutzen, heißt Innovationsmanagement.

Dabei ist Innovation an sich kein statischer Prozess, sondern muss ständig an die Markt- und Kundenrealität angepasst werden. Dies erfolgt über die im Rahmen der Strategieentwicklung einfließenden Ergebnisse der Rückkopplungsprozesse.

Aus den Erkenntnissen, die man im Innovationsprozess gewonnen hat sowie aus der Marktsituation ergibt sich die Notwendigkeit, aufgekommene Erkenntnisse zu verarbeiten und in den Abläufen zu reflektieren.

Innovation baut auf die drei Grundelemente Kundenverständnis, Technologie und Design. Das Verständnis davon, was die Kunden wirklich benötigen, versuchen viele Unternehmen durch Fokusgruppen oder Befragungen von Kunden zu erlangen. Dies allein wird aber gerade bei technologischen Innovationen oder komplexen Angeboten nicht ausreichen. Unternehmen, die sich hierauf beschränken, enden mit ihren

Angeboten meist im Mittelmaß, weil der Mehrwert für den Kunden im Vergleich zum Wettbewerb nur gering ausfällt. Hinzukommen muss also eine Extrapolation dessen, was Kunden in Zukunft wollen, um Probleme besser zu lösen als heute. Diese Arbeit beginnt mit Hypothesen und darauf aufbauender Differenzierung.

Ein solchermaßen tiefgehendes Kundenverständnis schafft es immer wieder Produkte begehrlich zu machen und so Einzigartigkeit zu generieren, die Grundlage für nachhaltigen Erfolg ist.

In der Reaktion auf interne und externe Komplexität müssen die Prozesse Strategie und nachfolgend Organisation in der Lage sein, diese Impulse und Einflüsse aufzunehmen und den Innovationsprozess und seine Bestandteilte so zu adaptieren, dass er nicht an Effektivität, Effizienz und Zielausrichtung verliert (Freund, S. 22).

Innovationsmanagement ist damit der zentrale unternehmerische Vorgang zur Wertschöpfung eines Unternehmens, gekennzeichnet durch die Umwandlung von individuellem und organisatorischem Knowhow in Kundennutzen und Markterfolg.

Performance Management

Entscheidend für den Erfolg der Unternehmensführung ist ein kontinuierliches Überprüfen der implementierten Wertschöpfungsprozesse. Dabei müssen sowohl die Grundannahmen und die für die Strategiebildung gemachten Hypothesen überprüft werden, als auch Informationen aus der Umwelt des Unternehmens aufgenommen, analysiert und bewertet werden.

Diese Rückkopplungsprozesse werden mit dem Performance Management zusammengefasst, das die Leistungserbringung des Unternehmens ständig hinterfragt und überprüft. Die hierfür notwendigen Informationen liefert das betriebliche Rechnungswesen mit einer effektiven Kosten- und Leistungsrechnung, die auf Ebene von Kostenarten, -stellen und -trägern vielfältige Erkenntnisse liefert. Das Controlling unterstützt diesen Prozess, indem es mit Hilfe verschiedener Analysetools und -techniken aussagefähige Befunde liefert auf deren Basis das Management seine Entscheidungen treffen kann. Controller gestalten und begleiten den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung.

Wenn ein Unternehmen seine Ziele nicht erreicht und damit nicht performant arbeitet, kann dies sehr unterschiedliche Gründe haben. Entweder waren:

- die Grundannahmen der Strategie falsch,
- die Ziele der Planung unrealistisch,
- die Umsetzung ungenügend,
- die Ressourcen unzureichend,
- die Mitarbeiter nicht kompetent genug oder
- die Abstimmung untereinander schlecht.

Oft haben sich aber auch die Umweltgegebenheiten geändert, ohne dass das Unternehmen hierauf schon angemessen reagiert hätte.

Bei der Abweichungsanalyse erfolgt meist eine Konzentration auf das Ergebnisziel der Unternehmung, mit der Begründung, dass nur durch die Ergebnisoptimierung die Erhaltung und erfolgreiche Fortentwicklung des Unternehmens und damit überhaupt erst die Möglichkeit der Realisierung sonstiger Ziele im Zielsystem gegeben ist.

Dies ist allerdings nur als notwendige Bedingung für Erfolg zu sehen. Hinzu kommt als hinreichende Bedingung das Erreichen von qualitativen Zielen, die sich zwar schwer messen lassen, aber dennoch gemanagt werden müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Change Management

Dem Change Management kommt die Aufgabe zu, Auswirkungen externer und interner Komplexität zu erkennen und so zu verarbeiten, dass mittels einer Unternehmensstrategie und deren Umsetzung die Innovationsfähigkeit von Unternehmen nicht nur erhalten, sondern auch gestärkt wird. Dies geschieht in der Regel in drei Phasen (Ulrich, S. 3): Zunächst muss der Wandel initiiert („unfreezing“), danach der Übergangsprozess gestaltet („changing“) und schließlich der neue Zustand institutionalisiert werden („refreezing“).

Diesem Prozess kommt eine wesentliche Rolle in der Erhaltung der innovativen Kraft eines Unternehmens zu. Es bleibt damit eine der vorrangigsten Aufgaben des Managements, Mitarbeiter und Unternehmen zu befähigen, erfolgreich am Markt zu agieren.

Mit Blick auf das Konkurrenzumfeld müssen Unternehmen ihre individuelle, differenzierte Identität in der Ausgestaltung von Innovations- und Change Management finden. Eine Übernahme von erprobten und in anderen Bereichen bewährten Konzepten hilft oft nicht weiter und ist manchmal sogar gefährlich, wenn ein Unternehmen sich dadurch in Sicherheit wiegt, tatsächlich aber einen falschen Weg eingeschlagen hat und diesem aus Bequemlichkeit zu lange folgt.

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Gernot Graeßner
Martin Hendrik Kurz (Hrsg.)

Einführung in das Bildungs- und Kulturmanagement

Betriebswirtschaftliches Denken und Handeln ist auch für Bildungs- und Kulturinstitutionen unabdingbare Voraussetzung, um auf dem Markt erfolgreich agieren zu können. Sie benötigen Manager mit sowohl fundierten Fach- und Branchenkenntnissen als auch betriebswirtschaftlichen Kompetenzen.

Dieser Band ist eine Einführung ins Bildungs- und Kulturmanagement. Er ist gegliedert nach den grundlegenden Herausforderungen, vor denen die hier Tätigen in der Praxis stehen:

- Wirtschaft und Management
- Ressourcen und Planung
- Lebenslanges Lernen und Bildung
- spezielle Aspekte des Kulturmanagements
- Ansätze der Vermittlung
- Professionalität in Bildungs- und Kulturbetrieben

Dazu wurden jeweils mehrere Beiträge mit Ansätzen und Konzepten von namhaften Wissenschaftlern und Praktikern aus Bildung und Kultur zusammengestellt.
Das Buch enthält Basiswissen und praktisches Know-how für das breite Feld, mit dem Bildungs- und Kulturmanager zu tun haben.

ISBN 978-3-944 708-88-1

www.ziel-verlag.de

ziel